

Menadžerska funkcija vođenja i hijerarhijske razine menadžmenta

Pandak, Dolores

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:620619>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-24**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

DOLORES PANDAK

MENADŽERSKA FUNKCIJA VOĐENJA I
HIJERARHIJSKE RAZINE MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, srpanj 2020.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MENADŽERSKA FUNKCIJA VOĐENJA I
HIJERARHIJSKE RAZINE MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: IT menadžment

Mentor: prof.dr.sc.Ivona Vrdoljak Raguž

Studen/ica: Dolores Pandak

Stupanj studija: preddiplomski studij

Dubrovnik, srpanj 2020.

SAŽETAK

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija kojom se zaposlenici usmjeravaju i motiviraju na obavljanje određenog radnog zadatka. U teoriji i praksi vođenja postoji više stilova vođenja, od autokratskog s vođom kao jedinom razinom odlučivanja do demokratskog u kojem se i podređeni uključuju u procese donošenja odluka. Iako postoje brojna istraživanja koja dokazuju postojanje uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja i ostvarenog poslovnog rezultata, još uvijek ne postoji konsenzualno mišljenje o tome koji je stil vođenja najbolji za poslovni uspjeh tvrtke. Menadžerska funkcija vođenja bit će prikazana kroz osnovne četiri komponente koji uspješni vođa mora izvršavati da bi njegovo vodstvo bilo uspješno. Motiviranje svojih zaposlenika nužna je za ostvarivanje osnovnih ciljeva, komunikacija je jedan od najvažnijih segmenata u svakoj organizaciji, jer bez komunikacije nema ni posla a ni uspjeha. Konflikti ili sukobi su prirodan proces koji nastaje u svakoj organizaciji usred različitih stajališta zaposlenika u pogledu određenih zadataka. Konflikti mogu ostaviti pozitivan, ali i negativan utjecaj na organizaciju. Najbolji način rješavanja konflikta je zapravo da ih i sami pokušate izbjeći.

Ključne riječi: funkcija vođenja, vođa, motiviranje, komuniciranje, konflikti

SUMMARY

Leadership is the most demanding managerial function by which employees are directed and motivated to perform a specific job. There are multiple leadership styles in leadership theory and practice, from autocratic with leader as the sole decision-making level to democratic in which subordinates are involved in decision-making processes. Although there is a wealth of research that proves the cause-and-effect relationship between leadership style and business result, there is still no consensus on which leadership style is best for the business success of the company. The managerial leadership function will be presented through the basic four components that a successful leader must perform in order for his leadership to be successful. Motivating your employees is essential to achieving the basic goals, communication is one of the most important segments in every organization, because without communication there is neither business nor success. Conflicts or conflicts are a natural process that occurs in each organization amid different employee positions regarding specific tasks. Conflicts can leave a positive, but also a negative impact on an organization. The best way to resolve conflicts is to actually try to avoid them yourself.

Key words: managerial function, leader, motivation, communication, conflict

SADRŽAJ:

| | |
|--|-----------|
| SAŽETAK | 3 |
| SUMMARY | 4 |
| 1. UVOD..... | 7 |
| 1.1. Predmet rada | 7 |
| 1.2. Svrha i ciljevi rada | 7 |
| 1.3. Metodologija rada | 8 |
| 1.4. Struktura rada..... | 8 |
| 2. TEORIJSKI PRISTUP – MENADŽMENT KAO ZNANOST I PRAKSA | 10 |
| 2.1. Pojmovno određivanje menadžmenta | 10 |
| 2.2. Funkcije menadžmenta..... | 10 |
| 2.3. Aktivnosti i uloge..... | 11 |
| 3. FUNKCIJA VOĐENJA MENADŽMENTA..... | 12 |
| 3.1. Pojam i značenje vođenja | 12 |
| 3.1.1. Autokratski stil vođenja – vođenje orijentirano na zadatke | 12 |
| 3.1.2. Demokratski stil – vođenje orijentirano na ljude..... | 13 |
| 3.1.3. Laissez faire stil – odsustvo istinskoga vođe..... | 13 |
| 4. KOMPONENTE VOĐENJA..... | 14 |
| 4.1. Vodstvo..... | 14 |
| 4.1.1. Odnos vodstva i menadžmenta | 15 |
| 4.2. MOTIVIRANJE, UTJECANJE I INSPIRIRANJE | 18 |
| 4.2.1. Teorije motivacije | 19 |
| 4.2.2. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba..... | 19 |
| 4.2.3. Teorija trostupanjske hijerarhije..... | 20 |
| 4.2.4. Važnost menadžmenta kroz motiviranje..... | 21 |
| 4.3. INTERPERSONALNI ODNOSI, GRUPE I KONFLIKTI | 22 |
| 4.3.1. Grupe / timovi | 22 |
| 4.3.2. Posljedice konflikta..... | 24 |
| 4.3.3. Menadžment i konflikti..... | 24 |
| 4.4. KOMUNICIRANJE..... | 25 |
| 4.4.1. Kanali komuniciranja | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4.2. Interna komunikacija..... | 27 |
| 4.4.3. Važnost menadžera kroz komuniciranje..... | 28 |
| 5. HIJERARHIJSKE RAZINE MENADŽMENTA U PODUZEĆU | 29 |
| 5.1. Vrhovni menadžment..... | 29 |
| 5.2. Srednji menadžment | 29 |
| 5.3. Niži menadžment..... | 30 |
| 6. IMPLEMENTACIJA FUNKCIJE VOĐENJA U PRAKSI – HOTEL EXCELSIOR D.D. | 32 |
| 6.1. Podaci o hotelu Excelsior d.d. | 32 |
| 6.2. Motivacija zaposlenih u Excelsior d.d. | 33 |
| 6.3. Vodstvo i vođenje hotela Excelsior d.d. | 33 |
| 6.4. Konflikti među zaposlenicima u hotelu Excelsior d.d. | 34 |
| 6.5. Komunikacija u hotelu Excelsior d.d. | 34 |
| 6.7. Ključ uspjeha hotela Excelsior d.d. | 35 |
| 7. ZAKLJUČAK | 36 |
| POPIS LITERATURE | 37 |
| POPIS ILUSTRACIJA..... | 38 |

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Vođenje kao najzahtjevnija menadžerska funkcija predmet je pisanja ovog završnog rada. Ona kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Pojam vođenja vrlo je kompleksan, te postoje brojne varijacije u njegovu definiranju. Vođenje je dinamičan proces koji zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće aktivnosti, ali istodobno pokretale i nove. Nema uspješnog vođenja bez vođe. Zadaća vođe je usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka. Od vođe se očekuje posjedovanje vizije, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama. Stil vođenja važan je za upravljanje tvrtkom i ostvarivanje dobrog poslovnog rezultata.

1.2. Svrha i ciljevi rada

U radu se obrađuje uloga vođenja menadžmenta u nekom poduzeću. Učinkovitim vođenjem, menadžment na svoje sljedbenike prenosi viziju i misiju u poslovanju poduzeća. Konflikti ili sukobi su prirodan proces koji nastaje u svakoj organizaciji usred različitih stajališta zaposlenika u pogledu određenih zadataka. Vodstvo ima značajnu ulogu u uspješnom upravljanju konfliktima jer je vođa taj koji treba stvoriti prikladne uvjete i atmosferu za rješavanje konflikta. Proces rješavanja konflikta uključuje otvorenu komunikaciju, aktivno slušanje i konstruktivan pristup u rješavanju određenih problema.

Osnovni cilj rada je pomoću metode studije slučaja analizirati osnovnu menadžersku funkciju vođenja promatranog poduzeća Excelsior d.d. kroz četiri osnovne komponente vođenja; vodstvo, motiviranje, komuniciranje i konflikte.

1.3. Metodologija rada

U ovom završnom radu koristit će se više metoda znanstveno istraživačkog rada (Zelenika, 2000): u radu se koristi mnogo definicija kao određivanje jednog pojma po njegovim svojstvima da bi bio jasan, razgovijetan i određen. Definicijom se postiže to da se definirani pojam ne miješa sa drugim pojmovima, te da se jasno i nedvosmisleno od njih može razlikovati. Definicija mora biti jasna te sadržavati samo bitna obilježja koja pripadaju pojmu koju se definira. Nakon korištenja metode definicije potrebno je definirati i diviziju odnosno razdiobu, jer svaka definicija pojma ima svoj sadržaj, ali i opseg, te se opseg naziva divizija. Sljedeća skupina korištenih metoda su metode analize i sinteze, metoda dedukcije i metoda indukcije. Metoda analize i sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja, te kao takva objašnjava i definira stvarnost promatranog predmeta, pojma ili pojave na način da objašnjava stvarnost putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina kao što su sudovi i zaključci, na jednostavnije dijelove. Promatraju se s dva aspekta – sami za sebe i u odnosu na cjelinu. Metodom indukcije doći će do općenitih zaključaka na temelju proučavanja stručnih radova i druge literature vezane za predmet istraživanja. Dedukcijom će se na temelju općih znanja zaključivati kroz praktični primjer vođenja menadžera. Pomoću metode studije slučaja analizirat će se osnovnu menadžersku funkciju vođenja promatranog poduzeća Excelsior d.d. U zaključku rada izvršit će se generalizacija koja će se temeljiti na općem zaključku.

Prilikom pisanja rada koriste se sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka su udžbenici vezani za funkciju vođenja, znanstveni i stručni članci, te poslovne internetske stranice. Prikupljanje primarnih podataka pokazat će se kroz implementaciju funkcije vođenja u praksi.

1.4. Struktura rada

Završni rad sastoji se od sedam poglavlja. U uvodnom poglavlju definiran je problem istraživanja, naveden je cilj rada kao i metode koje su korištene te sama struktura rada. Nakon uvodnog dijela, drugi dio se odnosi na definiranje menadžmenta kao važan čimbenik u menadžerskom upravljanju, njegove funkcije, aktivnosti i uloge. Treće poglavlje detaljno opisuje menadžersku funkciju

vođenja, te stilove vođenja koje razlikujemo. Nadalje, četvrto poglavlje duboko će analizirati četiri osnovne komponente vođenja koje svaki uspješni vođa mora imati kako bi bio uspješan. Peto poglavlje opisuje hijerarhijsku podjelu menadžmenta u poduzećima. U šestom poglavlju dane su opće informacije o funkciji vođenja Hotela Excelsiora d.d. U zadnjem, zaključnom dijelu dana su zaključna razmatranja o funkciji vođenja, uspješnom vođi i poslovanju.

2. TEORIJSKI PRISTUP – MENADŽMENT KAO ZNANOST I PRAKSA

2.1. Pojmovno određivanje menadžmenta

Menadžment je veoma kompleksan pojam. Riječ *management* (menadžment) često se poistovjećuje s riječima *supervision, leadership, administration, organization, control* i *direction*. Pojam menadžmenta odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, a ponekad i na funkciju u poduzeću. Najviše prihvaćena definicija menadžmenta definira menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa (Buble, 2011).

Menadžment je proces usmjeravanja zaposlenih prema izvršenju određenog zadatka. Menadžment u suvremenom svijetu, odnosno poslovnom poduzeću vrši pet značajnih funkcija i to: funkciju planiranja, funkciju organiziranja, funkciju kadroviranja, funkciju vođenja, te funkciju kontroliranja.

2.2. Funkcije menadžmenta

Menadžment se smatra procesom pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta. Razlikujemo pet funkcija koje mora slijediti uspješni menadžment, a to su:

1. *Planiranje* kao funkcija menadžmenta ima široko koncipiran sadržaj. U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanja pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Prema tome ovdje se planiranje pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći (Buble, 2006).
2. *Organiziranje* je produžetak planiranja – kad su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići.

3. *Kadroviranje* je usmjereno na “materijalizaciju” organizacije poduzeća. Budući da su organizacijom određene uloge, zadaća je kadroviranja dodijeliti te uloge konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati.
4. *Vođenje* označuje fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima (Buble, 2006).
5. *Kontroliranje* označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i poduzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno.

2.3. Aktivnosti i uloge

Svaka od funkcija menadžmenta ostvaruje se izvršavanjem niza aktivnosti koje se mogu promatrati s različitih aspekata od kojih su dva karakteristična. Prvi promatra aktivnosti menadžera s aspekta njegova dnevnog rada, a drugi te iste aktivnosti promatra s aspekta uloga koje menadžer ima obavljajući svoj posao.

Ispunjavajući svoje aktivnosti menadžeri imaju različite uloge u poduzeću. Te uloge svrstavaju se u tri osnovne kategorije, a to su: informacijska uloga, interpersonalna uloga i uloga odlučivanja. Svaka uloga označuje aktivnosti koje menadžeri poduzimaju da bi obavili svoje funkcije. Sve su međusobno povezane i u stalnoj interakciji u realnoj praksi. Informacijske uloge označuju aktivnosti koje se primjenjuju za održavanje i razvoj informacijske mreže. Unutar ove kategorije javljaju se uloge osoba za nadzor, prenositelj informacija i glasnogovornik. Interpersonalna uloga označuje sve aktivnosti menadžera koje su usmjerene na rad s drugima. Razlikuju se tri interpersonalne uloge menadžera: uloga reprezentanta, uloga vođe i osobe za vezu. Uloga odlučivanja obuhvaća aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje akcija. Pri tome se često zahtijevaju i konceptualne i vještine rada s ljudima. Razlikuju se četiri uloge odlučivanja: uloga poduzetnika, uloga korektora, uloga alokatora resursa i uloga pregovarača (Buble, 2006).

3. FUNKCIJA VOĐENJA MENADŽMENTA

3.1. Pojam i značenje vođenja

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija kojom se zaposlenici usmjeravaju i motiviraju na obavljanje određenog radnog zadatka. U teoriji i praksi vođenja postoji više stilova vođenja, od autokratskog s vođom kao jedinom razinom odlučivanja do demokratskog u kojem se i podređeni uključuju u procese donošenja odluka. Iako postoje brojna istraživanja koja dokazuju postojanje uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja i ostvarenog poslovnog rezultata, još uvijek ne postoji konsenzualno mišljenje o tome koji je stil vođenja najbolji za poslovni uspjeh tvrtke (G. Northouse, 2010).

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Pojam vođenja vrlo je kompleksan, te postoje brojne varijacije u njegovu definiranju. Autori Bahtijarević – Šiber (2004) definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Istovremeno, Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije. Buble (2006) vođenje označuje kao fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje četiri ključne komponente vođenja: vodstvo, motiviranje, interpersonalni odnosi i komuniciranje. Unutar funkcije vođenja bitno je razmotriti i stilove vođenja koji se primjenjuju u praksi. Stil vođenja važan je za upravljanje tvrtkom i ostvarenje dobrih poslovnih rezultata (Buble, 2011). S toga razlikujemo:

3.1.1. Autokratski stil vođenja – vođenje orijentirano na zadatke

Autokratski stil samim nazivom asocira na nešto što samo po sebi podrazumijeva strogost i poštivanje autoriteta bez pogovora. Ovaj je stil karakterističan za manje organizacije u kojima je menadžer ujedno i vlasnik te ima neograničenu moć. Planiranje, osmišljavanje strategija,

određivanje ciljeva i donošenje odluka u rukama je menadžera koji sa zaposlenicima komunicira jednosmjerno dodjeljujući im zadatke. Autokratski se stil najviše oslanja na sposobnosti i racionalizirano upravljanje bez previše osobnih i društvenih emocionalnih kompetencija što ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost ovog stila jest moć koja utječe na pravovremeno i precizno izvršavanje zadataka, dok su nedostaci izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije. U organizacijama vođenim ovim stilom vlada loša atmosfera, a odnosi su nestabilni (Tudor, Rijavec, Zarevski, 2009).

3.1.2. Demokratski stil – vođenje orijentirano na ljude

Ovakav stil je pristupačniji i fleksibilniji zato što u svoje poslovanje unosi mekoću što je svojstveno menadžerima koji imaju razvijenu visoku razinu emocionalne inteligencije. Ovaj stil karakteriziraju dvosmjerna komunikacija koja podrazumijeva suradnju menadžera i zaposlenika koji se ne smatraju podređenima. Njihovo se mišljenje i ideje uvažavaju te time sudjeluju u donošenju odluka. Na taj se način ujedno potiču kreativnost i inovativnost. Zajedničko planiranje, razumijevanje i podrška stvaraju osjećaj ugone i sigurnosti u organizaciji što je razlog radi kojeg se mnogi menadžeri odlučuju za ovaj stil vođenja karakterističan za velike i srednje organizacije. Pozitivna atmosfera i komunikacija preduvjeti su uspješnog poslovanja što, naposljetku, svaki menadžer priželjkuje i čemu teži. Menadžeri ovoga stila bi trebali biti proaktivni, odnosno pokazati inicijativu, u promjenama vidjeti prilike, te poduzeti akciju (Buble, 2006).

3.1.3. Laissez faire stil – odsustvo istinskoga vođe

Razlikuje se od prethodna dva time što se menadžer minimalno upliće u rad svojih zaposlenika. Glavna je karakteristika ovog stila u tome što su zaposlenici najčešće stručnjaci u svome području te samostalno određuju ciljeve i resurse potrebne za provođenje istih. Menadžer je ovdje samo posrednik između zaposlenika s jedne strane te informacija i vanjskog okruženja s druge strane. Ovaj se stil isključivo primjenjuje u velikim i malim organizacijama koje su strukturirane po timovima i odjelima čiji su članovi visoko obrazovani, što ga ujedno čini vrlo specifičnim i usko primjenjivim, stoga neće biti najčešći odabir od strane menadžera. Iako je naizgled slobodan i

korektan, ovaj stil ima mnoštvo zamki. Budući da se doprinos vođe praktički ignorira, što je pokazatelj velike količine autonomije, upravo ta sloboda može dovesti do kompletnog kaosa (Buble, 2006).

Kao najsloženija funkcija njena svrha je utjecati na ljude kako bi oni doprinijeli organizacijskim i skupnim ciljevima. Vođenje znači poznavanje i iskorištavanje znanja, sposobnosti, vještina i ostalih mogućnosti zaposlenika motivacijom, a ne manipulacijom.

4. KOMPONENTE VODENJA

4.1. Vodstvo

Vodstvo je jedan od segmenata vođenja. Tijekom godina vodstvo je bilo različito definirano i objašnjavano. Zajednička je sastavnica svih klasifikacija to da je vodstvo proces utjecaja koji pomaže skupini pojedinaca u ostvarenju cilja. Točnije vodstvo je definirano kao proces kojim pojedinac utječe na skupinu radi postizanja zajedničkog cilja. Vodstvo je jako važna i složena pojava. Dva uobičajena oblika vodstva su formalno i spontano. Formalno vodstvo zasniva se na formalnom položaju ili mjestu u organizaciji. Spontano vodstvo proizlazi iz toga što osoba radi i kako pridobiva podršku sljedbenika. Vodstvo kao proces primjenjuje se na pojedince i u ulozi formalnog vođe i u ulozi spontanog vođe. S vodstvom je povezan i pojam moći. Dva su tipa moći: moć položaja i moć osobe. Moć položaja koja je vrlo slična formalnom vodstvu, moć je koju pojedinac dobiva iz položaja u formalnom sustavu organizacije. Uključuje moć zakona, moć nagrade i moć prisile. Moć osobe proizlazi iz sljedbenika i uključuje moć uzora i moć stručnosti. Moć osobe pridaje se vođama za koje sljedbenici vjeruju da imaju nešto vrijedno. Vodstvo i upravljanje različiti su pojmovi koji se međusobno preklapaju. Upravljanje usmjerava na aktivnosti planiranja, organiziranja, bavljenja zaposlenicima i nadzora, dok vodstvo naglašava opći proces utjecaja. Prema nekim istraživačima upravljanje je usmjereno na stvaranje reda i stabilnosti, dok je vodstvo vezano uz prilagodbu i konstruktivne promjene. Preklapanje između vodstva i upravljanja odnosi se na to što oboje uključuju utjecaj na skupinu pojedinaca usmjerenih na postizanje cilja. Vodstvo treba razlikovati od vođenja, a posebno od menadžmenta. Menadžment je usmjeren na

ostvarivanje ciljeva organizacije, a vođenje je jedna od funkcija menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Vodstvo je izuzetno važno za uspjeh organizacije. Bilo je uvijek, ali danas je to važno više nego ikada do sada u povijesti. Iz razloga što su se okolnosti poslovanja promijenile. Okolina je sve više nepredvidljiva, a konkurencija globalna, tako da je opstanak kompanija u današnjim poslovnim okolnostima siguran samo onim kompanijama koje imaju sposobno vodstvo.

4.1.1. Odnos vodstva i menadžmenta

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta, a vodstvo je jedna od komponenti vođenja. S obzirom na stil vodstva treba reći da se uspješnim menadžerom, odnosno vođom ne smatra onaj koji očituje dominaciju nad drugima, već onaj koji stvara takvu klimu u međusobnim odnosima s podređenima tako da im omogućava da razviju samostalnost i odgovornost. Uspješan vođa ne donosi odluke za svoje podređene, već ih uči kako mogu riješiti probleme u poslu. Sposobni vođe ne prisiljavaju svoje podređene da slijede njegovu volju, već im pokazuje što trebaju raditi da do izražaja dođe njihova odgovornost (Buble, 2006).

Tajna uspješnog vodstva je, kako ističu R.Fischer i A.Sharp u horizontalnom ili lateralnom vodstvu. Pravo vodstvo može biti pravo jedino ako je horizontalno, tj.ono koje stimulira uključivanje kolega u rješavanje problema. Najvažnije za vodstvo je da unapređujete proces zajedničkog rada sa suradnicima, a ne da sami pokušavate riješiti svaki problem. Cilj mora biti rješavanje problema, a ne okrivljavanje za postojeće stanje. Za uspješno vodstvo izuzetno je važno biti otvoren za ideje svojih suradnika. Pravi vođe znaju biti dobri sljedbenici i u tome je također tajna uspješnog vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Vođa (*leader*) je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Vođa svojim ponašanjem utječe na ponašanje svih u svojem okruženju (Buble, 2006).

Proces vodstva sastoji se od četiri ključne varijable, a to su: vođa, sljedbenici (članovi grupe, podređeni), ciljevi i okolina.

Vođe se ne imenuju, niti se biraju, oni se i ne postavljaju. Vođom se postaje ako osoba posjeduje vodstvene sposobnosti. Bez vodstvenih sposobnosti nema ni vođe. Menadžeri i vođe se razlikuju po zadacima koje obavljaju. Dok vođe kreiraju viziju, menadžeri su zaduženi za njezino provođenje. Vođama je cilj motivirati zaposlene, a menadžerima vođenje i usmjeravanje zaposlenih. Vođe su zadužene za definiranje osnovnih vrijednosti organizacije, a menadžerima je posao da te vrijednosti pretvore u poslovne rezultate. Vođe su usredotočeni na budućnost dok menadžeri nadziru sadašnjost. Vođe i menadžeri razlikuju se po zadacima i ulogama koje obavljaju, baš tako se razlikuju i po kvaliteti i osobinama / karakteristikama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Sposobnost vodstva proizlazi iz nekoliko komponenti, a to su:

- samorazumijevanje,
- ovlaštenje,
- vizija,
- intuicija i
- podudaranje vrijednosti

Osnovna je zadaća vodstva pronaći i održati ravnotežu između navedenih varijabli, a to se može ako vođa posjeduje odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć. Menadžer i vođa moraju imati iste osobine, ali svaki vođa ne mora biti menadžer i obratno. Efektivan menadžer je samo onaj koji je i efektivan vođa.

| MENADŽMENT | VODSTVO |
|---|--|
| 1. Aktivnosti usmjerena na postizanje ciljeva organizacije naporima drugih ljudi | 1. Bit vodstva je u slijeđenju, bez slijeđenja nema vođenja |
| 2. Proces koordiniranja čimbenika proizvodnje u svrhu postizanja ciljeva organizacije | 2. Kod vodstva je riječ o ljudskom čimbeniku koji drži grupu ljudi na okupu i pokreće ih prema cilju |
| 3. Proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole | 3. Utjecaj, ponašanje, osobnost |
| 4. Širi pojam | 4. Uži pojam |
| 5. Orijentiran na zadatke | 5. Orijentiran na ljude i odnose među njima |
| 6. Bavi se procedurama i rezultatima | 6. Usmjereno je na interakcije među ljudima |
| 7. Proces obavljanja poslova | 7. Proces određivanja smjera promjena i motiviranja ljudi za promjene |
| 8. Bavi se svladavanjem složenosti | 8. Bavi se svladavanjem promjena |
| 9. Odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji | 9. Za vodstvo nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji |
| 10. Ključan proces čija je funkcija proizvoditi rezultate | 10. Proces čija je funkcija promjena |

SLIKA 1: Odnos između menadžmenta i vodstva

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.478.

Vodstvo je primarno vezano uz menadžment iako može biti i izvan menadžerskih struktura. Menadžeri obavljaju poslove vođenja baš kao što i vođe obavljaju menadžerske poslove. Možemo zaključiti da je kroz vodstvo menadžer vođa koji mora biti primjer drugima i svojim aktivnostima voditi zaposlenike, a vještina vođenja sastoji se od sposobnosti uspješnog i odgovornog korištenja moći.

4.2. MOTIVIRANJE, UTJECANJE I INSPIRIRANJE

Motiviranje, utjecanje i inspiriranje smatraju se ključnim obilježjima efektivnog vođenja. Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere*, što znači pokretati, poticati. To znači da se pod motivom podrazumijeva nešto što ljude, zaposlene pokreće na akciju. Efektivni vođe utječu na zaposlene kako bi potaknuli, usmjeravali i održavali dobrovoljno ponašanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva poduzeća. Motivacija se u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi (Buble, 2006). Pritom razlikujemo dva izvora motivacije:

Ekstrizična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata, svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva s obzirom na to da zaposleni mogu biti motivirani kako negativnim tako i pozitivnim pojačanjem.

Intrinzične potrebe su npr. potreba za zadovoljenjem koja uključuje ostvarenje punog značenja, interesantnosti, veselja ili izazovnost rada ili pak želja za pripadanjem socijalnoj grupi; osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja.

Na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih se posebno naglasak daje na tri sljedeće grupe:

1. Individualne karakteristike predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršenje zadataka. Neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla itd. Vodstvo mora biti svjesno ovih razlika kako bi poticalo one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća.
2. Karakteristike posla predstavljaju određene attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Jedan te isti posao može biti karakteriziran različito po različitim obilježjima. Vodstvo mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu vodstva i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.

Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

4.2.1. Teorije motivacije

S obzirom na kompleksnost motivacije u njezinu su objašnjavanju angažirane brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne i osnove uzroke ponašanja ljudi. Od svih teorija kao glavna skupina objasnit će se sadržajna teorija motivacije. Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore (plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl.) žele, a neke ne žele. Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su: teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća i dvofaktorska teorija motivacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Kao najbitnije izdvojit će se svima poznate dvije teorije:

Teorija hijerarhije potreba koju je razvio Abraham Maslow, te koja je najpopularnija u praksi vodstva. Temelji se na pretpostavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane.

4.2.2. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

1. *Fiziološke potrebe* početna su točka teorije motivacije. To su potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže da najprije zadovolje ove potrebe, a tek nakon što su one zadovoljene teže zadovoljenju drugih.
2. *Potrebe za sigurnošću* uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitni preduvjeti za ljudske sigurnosti.
3. *Potrebe za ljubavlju* su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanju. To znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi s drugima.

4. *Potrebe za poštovanjem* potrebe su za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa.
5. *Potrebe za samoaktualizacijom* potrebe su za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala. Čovjek mora biti ono što može biti. U poduzeću će to značiti da zaposlenima tog ranga treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problema i slično (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

A aspekta vodstva važnost ove teorije je u tome što uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljenje tih potreba. Vođa mora otvoriti širok prostor razvoja zaposlenih imajući u vidu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće.

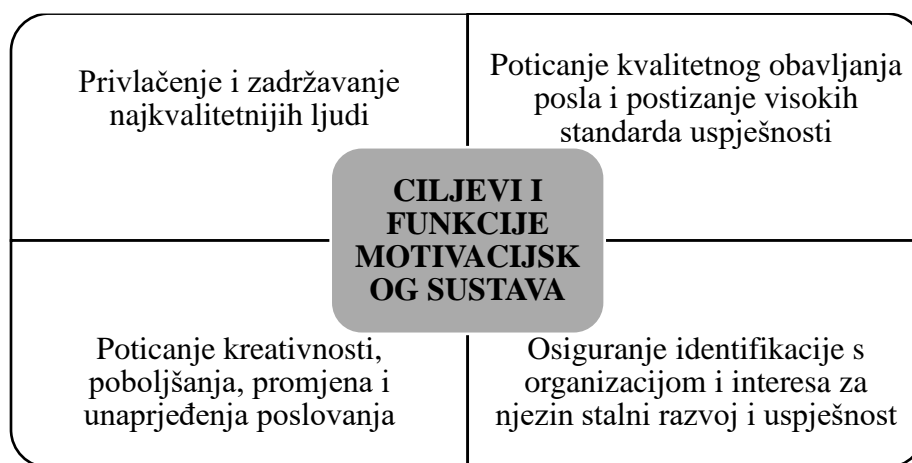
4.2.3. Teorija trostupanjske hijerarhije

Trostupanjsku hijerarhiju potreba objašnjavaju:

1. *Egzistencijalne potrebe* koje predstavljaju prvu razinu potreba, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada. Stupanj zadovoljstva ovih potreba ovisan je o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što dobivaju drugi.
2. *Potrebe povezanosti* uključuju sve one faktore koji su s aspekta pojedinca značajni, a odnose se na povezanost s obitelji, suradnicima, prijateljima, vodstvom. Riječ je o interpersonalnim odnosima koje karakterizira proces uzajamnosti i razmjene, koji može imati kako pozitivni tako i negativni učinak (npr; prihvaćanje - neprihvatanje, razumijevanje – nerazumijevanje itd.).
3. *Potrebe rasta i razvoja* uključuju sve potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. Njihovim zadovoljavanjem potiče se stvaranje ljudskih potencijala, te u pojedincu stvara osjećaj cjelovitosti i punoće (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

4.2.4. Važnost menadžmenta kroz motiviranje

Motiviranje zaposlenih u suvremenim poslovnim uvjetima postaje najvažniji dio menadžerskog posla. Menadžeri moraju stalno motivirati zaposlene na sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman koji zahtijevaju moderni rad i razvoj. Motivacija i menadžment su dva neodvojiva pojma pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja i tip motivacijskog sustava određuje sam menadžment. Menadžerima je motiviranje zaposlenih ključni zadatak i put do uspješnosti. Kako bi svaki uspješni menadžer u svojoj organizaciji održao stupanj motiviranosti mora izgraditi vlastiti motivacijski sustav (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).



SLIKA 2: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 562.

Motivacija je ništa drugo nego teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Zadatak menadžera je otkriti prave načine i tehnike poticanja svojih suradnika da ispune svoje potrebe. Dobre rezultate mogu postići samo primjereno motivirani ljudi.

4.3. INTERPERSONALNI ODNOSI, GRUPE I KONFLIKTI

Konflikt označava sukob, spor ili raspravu koja prijete da će se još više zaplesti. Nastanak konflikta je uvjetovan postojanju uzroka. Uzroci konflikata su brojni i raznovrsni, a osnovni uzroci sukoba proizlaze iz definicije konflikta. Prvi se odnosi na najmanje dviju postojanje strana, strane mogu biti pojedinci ili skupine i treći uzrok su suprotstavljeni interesi sukobljenih strana. Suprotstavljeni interesi su vanjski manifestacijski znak kao uzrok sukoba, a neposredan je povod za sukob u slojevitosti različitih nezadovoljenih potreba, težnji, motiva, želja, i interesa sukobljenih strana (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Neki od primjera konflikata su: rasprava sa kolegom ili kolegicom o tome gdje će na ručak, nezadovoljstvo klijenta sa proizvodom ili uslugom, odluke nadređenih koje ne odgovaraju zahtjevima podređenih, zauzeto parkirno mjesto i slično. Interesi i potrebe ljudi su različiti. Različiti interesi uzrokuju konflikte u organizaciji. Uspješno rješavanje konflikata je vještina bez koje menadžeri ne mogu uspjeti u poslu.

Uzroci konflikta su različiti, a mogu biti osobni, organizacijski i komunikacijski. Najčešći uzroci konflikata su: nedostatak sredstava, međuovisnost, različitost i promjena ciljeva, razlike u percepcijama i vrijednostima između pojedinaca i skupina, osobni stil, slaba i nedovoljna komunikacija, promjena uloga, organizacijsko preklapanje, organizacijska kultura i neadekvatan sustav nagrađivanja.

4.3.1. Grupe / timovi

Tim – grupa je mala skupina ljudi koji imaju zajedničke ciljeve i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili. Uloge u timu su više značajne. Pojedinač istovremeno mora biti kreativac, istraživač, poticatelj, provoditelj, graditelj i sve ono što pridonosi razvoju uspješne budućnosti. Kako se u timu sve radi timski, zajednički često dolazi do razilaženja mišljenja i stvaraju se sukobi, odnosno konflikti u poduzeću. Konflikt narušava radnu atmosferu, utječe na posao, na međuljudske odnose i smanjuje produktivnost.

Intergrupni ili međugrupni konflikt se odnosi na konflikt između grupa unutar organizacije. Međugrupni konflikt sličan je međuljudskom konfliktu, s tom razlikom što su sudionici skupine, organizacijske jedinice, dijelovi organizacije i slično. Propusti u organizaciji, neformalna

organizacija i nemogućnost zadovoljavanja potreba pojedinih grupa u organizaciji su najčešći uzroci međugrupnih sukoba. Grupa nastoji ostvariti snažan utjecaj na norme i vrijednosti svojih članova. Natjecanje između grupa može ojačati koheziju i lojalnost, budući da se osobe udružuju protiv vanjskih opasnosti i grupa je tolerantnija prema autokratskom tipu vođenja (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004).

Različiti odjeli ili grupe unutar organizacija suradnjom i zajedničkim rješavanjem problema mogu doprinijeti većoj uspješnosti poslovanja i ostvarivanjem zajedničkih ciljeva. Grupe koje su vođene samo vlastitim sebičnim interesima će se možda izboriti za vlastite ciljeve, ali zbog njihove loše suradnje sa drugim grupama će u konačnici rezultirati manjom uspješnosti poslovanja organizacije.

Nekoliko čimbenika koji dovode do sukoba između grupa:

Usmjerenost cilju se odnosi na različite ciljeve između različitih grupa odnosno dijelova organizacije. Pojedinci unutar grupe mogu imati zajedničke ciljeve, ali su drugačiji od ciljeva drugih grupa. Na primjer, jedan dio organizacije želi sačuvati opremu, dok ih drugi dio želi iskoristiti. Cilj istraživanja i razvoja je razvijanje novog proizvoda, proizvodnje da proizvodni pogon bude nepromijenjen. Slični su odnosi i među ostalim poslovnim funkcijama.

Natjecanje za resurse je učestali problem u organizacijama. Resursi kao što su ljudi, novac, prostor i slično su često nedovoljni i grupe će se natjecati za njih. Kada natjecanje za jednu grupu znači pobjedu, a za drugu poraz, najčešće dolazi do konflikta. Nejasna raspodjela posla dovodi do sukoba između grupa ukoliko različite grupe imaju različite pristupe provođenju određene poslovne zadaće.

Nejasna raspodjela posla govori da različiti odjeli ili grupe unutar organizacija suradnjom i zajedničkim rješavanjem problema mogu doprinijeti većoj uspješnosti poslovanja i ostvarivanjem zajedničkih ciljeva. Grupe koje su vođene samo vlastitim sebičnim interesima će se možda izboriti za vlastite ciljeve, ali zbog njihove loše suradnje sa drugim grupama će u konačnici rezultirati manjom uspješnosti poslovanja organizacije (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004).

4.3.2. Posljedice konflikta

Konflikt nije sam po sebi loš. On može imati pozitivne i negativne posljedice ovisno o pristupu i gledištu na konflikt, što je objašnjeno u uvodnom dijelu ove teme. Tradicionalno gledište je krajnje negativno na konflikt, a moderno interakcijsko gledište gleda na konflikt kao na normalnu i neizbježnu pojavu. Iz dvaju takvih suprotnih poimanja mogu se naslutiti i jednako tako različite posljedice.

Pozitivne posljedice: poboljšava kvalitetu donesenih odluka, potiče kreativnost i inovaciju, povećava interes i radoznalost u grupi, postaje sredstvo za smanjenje napetosti i omogućava bolju prilagodbu promjenama

Negativne posljedice: Nezadovoljstvo, slabljenje međusobnih veza, smanjenje radne uspješnosti, loša komunikacija među članovima i borbe među članovima su važnije od bavljenja poslom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

4.3.3. Menadžment i konflikti

Menadžerima su na raspolaganju indirektna i direktna tehnika rješavanja konflikata. Menadžeri bi trebali koristiti prvo indirektnu tehniku, a zatim direktnu tehniku rješavanja konflikata. Indirektna tehnika se odnosi na smanjivanje kontakata između strana u konfliktu, apeliranje na zajedničkim ciljevima, prijenos odgovornosti za rješavanje konflikata na višu razinu i reorganizacija. Menadžeri će predložiti kompromis. Kompromis je spremnost odricanja nečega u zamjenu za nešto drugo. Postiže se podjednaka briga za sebe i drugu stranu. Nema pobjednika ni gubitnika. Kompromis je najčešće brzo obostrano rješenje koje djelomično zadovoljava obje strane i traži se prihvatljivo, a ne optimalno rješenje. Bitno je riješiti konflikt, a ne pobijediti (Rijavec, Miljković, 2002).

4.4. KOMUNICIRANJE

Komunikacija kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, svakodnevica je u ljudskome životu. Posebice je važna za menadžere jer sve što menadžeri rade uključuje komuniciranje. Njihov se posao sastoji od mnogobrojnih sastanaka, razgovora, telefonskih poziva, pisanja izvješća i sl., za što im je važna usmena i pisana komunikacija, odnosno razvijene komunikacijske vještine. Komunikacija je važna kako bi se poboljšala efikasnost, kvaliteta i inovativnost te na taj način ostvarila konkurentna prednost (Buble, 2006).

Proces komunikacije čini pet elemenata i pet procesa. Proces komunikacije započinje kada pošiljalatelj primatelju želi prenijeti činjenicu, ideju, mišljenje ili neku drugu informaciju. Sljedeći korak je kodiranje informacije u poruku koja odgovara situaciji, koju primatelj može primiti i razumjeti, tj. njezino uobličavanje u riječi, izraz lica, geste, slike, brojke i druge simbole i znakove. Nakon toga se poruka odašilje primatelju odgovarajućim kanalom, odnosno medijem kao što su elektronička pošta, fiksni ili mobilni telefon, pisma, izvješća, sastanci ili komunikacija licem u lice. Kada je osoba s kojom pošiljalatelj želi podijeliti informaciju primila poruku, dekodira je u formu koja je za nju smisljena, tj. ponovno pretvara u informacije. Tako kako bi pošiljalatelju pokazala da je razumjela poruku koristi povratnu vezu koja se sastoji od istih prethodno navedenih elemenata i procesa.

4.4.1. Kanali komuniciranja

Usmene komunikacije su komunikacije u kojima se za izražavanje smisla rabe izrečene riječi. To su i suvremeni oblici usmenih komunikacija kao što su glasovna poruka i telekonferencije i videokonferencije.¹ Usmene komunikacije licem u lice za razliku od usmene komunikacije telefonom uključuje i neverbalnu komunikaciju.

¹ Usmene komunikacije između geografski dislociranih sudionika telefonom, odnosno putem kompjuterskih zaslona, kamera i veza

Neverbalna komunikacija odnosi se na odašiljanje informacija bez uporabe riječi kako bi se kodirale misli. To je onaj dio komunikacije koji uključuje boju glasa, govor tijela², odjeću i slično i čini čak 93% komunikacije. Jasno je koliko su menadžeri svjesni postojanja i utjecaja neverbalne komunikacije. Neusklađenost izrečenog i odaslanog neverbalnim putem zbunjuje i frustrira zaposlenike te dovodi do napetosti i nepovjerenja.

Pisane komunikacije su komunikacije uporabom pisanih riječi, kao što su pisma, zapisnici, izvješća, upute, elektroničke poruke. One iako rješavaju mnoge probleme koje sa sobom donose usmene komunikacije, nisu omiljene među menadžerima, zbog toga što često nisu toliko korisne koliko oduzimaju vremena. Vrlo važna podvrsta za menadžere današnjice koja unapređuje i usmene i pisane komunikacije je pisana elektronička komunikacija. To je komunikacija putem elektronskih medija koja uključuje komunikaciju putem formalnih informacijskih sustava, elektroničku poštu, ali i komunikaciju mobilnim telefonima, faksom i bržu distribuciju pisanih informacija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Također razlikujemo i formalne komunikacije koje slijede formalne linije naređivanja i organizacijskih odnosa. tj. one koju su vezane za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Neformalne komunikacije su one komunikacije koje se šire cijelom organizacijom, ali ne slijede hijerarhiju organizacijske strukture, već privatne odnose među pripadnicima organizacije. Mnogo ih smatraju nepouzdanim izvorom informacija, iako se čak 70% svih komunikacija u organizacijama prenosi neformalnim putem (Buble, 2006).

Mnogo je prepreka uspješnom komuniciranju, a mogu se podijeliti na prepreke na razini pojedinca i na razini organizacije.

Prepreke na razini pojedinca (mikroprepreke) posljedica su individualnih karakteristika i ponašanja pojedinca u situacijama u kojima se nalaze. Ono obuhvaća: loše strukturirana poruka, nekonzistentnost odaslane poruke, nedostatak vjerodostojnosti, filtriranje informacija, loše vještine slušanja, semantički problem, emocije i predrasude.

Prepreke na razini organizacije (makroprepreke) proizašle su iz organizacijskog konteksta u kojem se komunicira. Prepreke koje se javljaju su: efektivnost komunikacijskih kanala, preopterećenost

² Izraz lica, kontakt očima, pokret tijela, geste, držanje, fizički kontakt, razmak između sugovornika

informacijama, razlike u status i moći pojedinca koji komuniciraju, stalna potreba za novim znanjima, buka pri komuniciranju, jezične i kulturne razlike.

Kako bi se prevladale navedene barijere, pojedinci i organizacije na raspolaganju imaju niz načina i aktivnosti koje mogu poduzimati. Na individualnoj razini to su vještine koje poboljšavaju efektivnost, a na organizacijskoj razini to su aktivnosti koje pridonose kvaliteti komuniciranja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

4.4.2. Interna komunikacija

Interna komunikacija ili komunikacija sa zaposlenicima često se zapostavlja u odnosu na komunikaciju s nekim drugim, vanjskim javnostima. No, uspješne organizacije i uspješni lideri znaju da su upravo zaposlenici najvažnija javnost, pa je i komunikacija s njima od velike važnosti i nikako ne bi smjela biti zanemarena i zapostavljena. Brojne su znanstvene i konzultantske studije i istraživanja dokazale vezu između kvalitetne komunikacije sa zaposlenicima i poslovnog uspjeha organizacije. Organizacije koje uspješno i učinkovito komuniciraju sa svojim zaposlenicima i s njima razvijaju kvalitetne odnose imaju zadovoljnije, angažiranije i produktivnije zaposlenike, imaju bolju reputaciju i lojalnije kupce i ostvaruju bolje financijske rezultate.

Komunikacija je neizostavni dio radnih procesa. Na radnom mjestu, naime, neizbježno dolazi do različitih formalnih i neformalnih interakcija među zaposlenicima, te je gotovo nemoguće ne komunicirati. No, da bi komunikacija pridonosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenika, a kroz to utjecala i na unaprjeđenje poslovanja te kreiranje željenog imidža tvrtke u javnosti, ona mora biti planirana, sustavna i efikasna.

Glavni dionici u internoj komunikaciji su zaposlenici, menadžment i sindikati. U velikim korporacijama dionici su također uprava (vrhovni menadžment), srednji menadžment te nadzorni odbor i skupština dioničkog društva, a mogu biti i povezana društva grupe (korporacije, koncerni). Interna komunikacija obuhvaća sve komunikacijske i informativne postupke između članova organizacija. Ona je integrirani dio cjelokupnog upravljanja komunikacijama i orijentirana je prema cilju i uspješnosti (Milas, 2011).

4.4.3. Važnost menadžera kroz komuniciranje

Menadžeri najviše komuniciraju usmeno, pa je to osnovna karakteristika njihova posla. Oni bez komunikacije ne bi mogli kvalitetno obavljati svoje uloge. Interpersonalne uloge od njih traže da surađuju s nadređenima, podređenima, kolegama i ljudima izvan organizacije, da dolaze do informacija i koriste ih pri odlučivanju te da o svojim odlukama obavješćuju druge, dok informacijske uloge od njih traže kvalitetno pribavljanje i distribuiranje informacija. Komuniciranje je neposredno povezano i s obavljanjem osnovnih menadžerskih funkcija. Organiziranje je nemoguće ako se poslovi ne delegiraju i ne koordiniraju, uspješnost vođenja u korelaciji s razvijenošću menadžerovih komunikacijskih vještina, motiviranje i nagrađivanje neuspješno je bez kvalitetnog praćenja rada, a kontrola nekvalitetna ako ne uključuje i davanje povratne informacije. Komunikacija prožima sve menadžerske aktivnosti, zadatke, funkcije, uloge i ponašanja (Buble, 2011). Funkcioniranje organizacije i uspješnost menadžera nezamislivi su bez komunikacije. Potrebno je naglasiti da one, kako bi pridonijele uspjehu moraju biti efikasne i efektivne. Efikasna komunikacija je ona koja troši manje vremena i resursa, dok je efektivna komunikacija ona kod koje je primljena informacija ili poruka identična ili slična odaslanjoj. Bez obzira na to koliko je neka ideja korisna ili poruka koja se odašilje važna, ako je primatelj ne primi i ne shvati komunikacija se ne može smatrati uspješnom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

U komunikaciji unutar organizacije sudjeluju svi zaposlenici s ciljem ostvarivanja nekog zajedničkog cilja. Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera s djelatnicima, poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima te širom društvenom zajednicom. S druge strane interna menadžerska komunikacija je zbir raznih komunikativnih procesa. Interakcija se u menadžmentu odvija kroz situacijski i jezični plan. Razne prepreke i prekidi mogu dovesti do smanjenja komunikacije i u većini slučajeva savršena komunikacija je nedostižna.

5. HIJERARHIJSKE RAZINE MENADŽMENTA U PODUZEĆU

Struktura svake organizacije je višerazinska s većim ili manjim brojem razina menadžmenta. Broj razina menadžmenta u nekoj organizaciji ovisi o brojnim čimbenicima, o vrsti organizacijske strukture, o stupnju centralizacije/decentralizacije, a najviše o rasponu kontrole. Dakle broj razina menadžmenta u bilo kojoj organizaciji izravna je posljedica veličine organizacije mjerene brojem zaposlenika te širine raspona kontrole (Buble, 2006). U radu će se spomenuti tri osnovne razine menadžmenta.

5.1. Vrhovni menadžment

Vrhovni menadžteri najviši su izvršni menadžteri u organizaciji. Oni su odgovorni za upravljanje nad cijelom kompanijom. Jedan od najvažnijih zadataka generalnog menadžtera je postavljanje ciljeva organizacije. Vrhovni menadžment je stalno uključen u određivanje strategije u organizaciji. Osim postavljanja ciljeva on mora imati stratešku viziju za svaki posao. Oni su odgovorni i za oblikovanje radne okoline, raspoređivanja sredstava, razvijanje menadžera na nižim razinama, izgradnji organizacije i nadgledanju posla. Vrhovni menadžteri bit će uspješni ako su naučili istinski slušati što njihovi suradnici misle o poslu, organizaciji, drugim ljudima i tome slično. Vrhovni menadžteri u mnogim današnjim vodećim kompanijama gube kontrolu nad poslovanjem. Osnovni razlog tome je što su njihove kompanije postale nesposobne u pronalaženju složenih strategija kao odgovora na stanje okoline u kojoj posluju. Jednom riječju on je bitan za budućnost poduzeća. U vrhovne menadžtere ubrajamo: predsjedavajući upravnog odbora, predsjednik ili direktor, glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor i podpredsjednik (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić , 2008).

5.2. Srednji menadžment

Srednji menadžment odgovaran je za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Ova razina menadžmenta odgovorna je za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni

menadžment. Orijentirana je na bližu budućnost te se od nje očekuje da uspostavi dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte. Primjeri tih menadžera su rukovoditelj odjela za razvoj, rukovoditelj odjela za financije, menadžeri tvornica (Buble, 2006). Uloga i položaj na ovoj razini menadžmenta su specifični. Oni imaju trostruku ulogu i podređenih, i ravnopravnih kolega i nadređenih menadžera. U odnosu na svoje pretpostavljene oni su podređeni, prema svojim radnim timovima odnose se kao nadređeni, a prema drugim menadžerima na srednjoj razini odnose se kao ravnopravne kolege. Na taj način menadžment srednje razine mora nositi “tri šešira”, odnosno moraju biti u stanju uspješno odigrati sve tri uloge i brzo se prebaciti s jedne na drugu. Oni su istodobno treneri i igrači (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

5.3. Niži menadžment

Najniža odnosno prva razina menadžmenta u neposrednom je kontaktu s izvršiteljima. Ta razina menadžmenta ima specifične poslove, obveze i odgovornosti, među kojima dominiraju operativni zadatci. Menadžeri najniže razine u mogućnosti su najpreciznije odrediti probleme s kojima se suočava organizacija iz razloga što izravno nadgledaju radnike koji obavljaju određene operativne poslove. Menadžeri najniže razine koordiniraju posao zaposlenih koji nisu menadžeri, nego operativni radnici u proizvodnji proizvoda ili usluga ili u nekoj drugoj poslovnoj funkciji, ali su izravno odgovorni za rezultate svoje organizacijske jedinice. Ovdje pripadaju nadzornici i menadžeri ureda. Orijentirani su na kratak rok – ostvarivanje dnevnih zadataka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Razlikovanje pojedinih razina menadžmenta nije važno samo sa stajališta hijerarhije, tj. odnosa podređenosti i nadređenosti, već zbog različitih uloga koje su namijenjene pojedinim razinama, a menadžeri na toj razini morali bi izvršavati svoje uloge. Oni se razlikuju i po tome kakve odluke donose, odnosno koje probleme rješavaju. S odlukama i problemima dolazi i stupanj odgovornosti, a on se razlikuje po hijerarhijama s toga će najveću odgovornosti imati vrhovni menadžment.

Menadžeri na najvišoj razini najviše svog vremena troše na sastanke i komuniciranje. Prikupljaju informacije o vanjskim prijetnjama te ih prenose podređenima, održavaju važne kontakte i glasnogovornici su važnih strateških promjena u poduzeću. Odluke koje donose menadžeri najviše

razine, u odnosu na druge razine su malobrojne, ali su kompleksne i donose visoki stupanj odgovornosti, pa su sukladno tome menadžeri najviše razine i najbolje plaćeni. Bez obzira na međusobne razlike vezane uz zadatke i vještine koje koriste u njihovom ostvarivanju, svaka pojedina razina menadžmenta sa svojim specifičnostima teži uspjehu i ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Nije bitno na kojoj se razini nalazite, bitno je da pridonosite razvoju poduzeća i ispunjavanju uloga, te da vjerno i voljno obavljate vaš posao.



SLIKA 3: Organizacijska piramida

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 39.

6. IMPLEMENTACIJA FUNKCIJE VOĐENJA U PRAKSI – HOTEL EXCELSIOR D.D.

6.1. Podaci o hotelu Excelsior d.d.

Hotel je u sastavu tvrtke Jadranski luksuzni hoteli d.d koja je vodeća hotelijerska kompanija sa sjedištem u Dubrovniku, a brand Adriatic Luxury Hotels (ALH) raspolaže sa šest hotela najviše kategorije (uz hotel Excelsior to su Villa Orsula, Hotel Bellevue, Grand Villa Argentina, Hotel Dubrovnik Palace, Hotel Kompas, Hotel Croatia Cavtat, dvije luksuzne vile Villa Agave i Villa Sheherezade, Hotel Supetar u Cavtatu, te Hotel Odisej na otoku Mljetu). Smješten u bivšoj vili iz 1913. godine, a posljednji put je obnovljen 2008.godine. Vizija bi trebala definirati svrhu postojanja ALH, trebala bi biti bezvremena čak i ako se strategija kompanije promijeni. Njihova vizija je biti jedna od najcejenjenijih svjetskih luksuznih hotelskih kompanija, koja će ostvarivati personalizirani odnos s gostima te ih nadahuti na ponovni povratak. Misija kaže da osiguravaju nezaboravna iskustva gostima, uz istinski personaliziranu uslugu. Personalizirana usluga se povezuje sa pojmom luksuzne usluge. Nezaboravna iskustva koje je gost imao izravno se povezuju sa emocijama gosta, a emocije se pamte. Dugoročna održivost i suživot sa zajednicom u kojoj rade su od iznimne važnosti za ovu kompaniju, ako poslovanje nije održivo onda baš i nema smisla. Strategija hotela kaže da treba neprestano ulagati u razvoj kompanije (investicije vezane za obnove hotela, neprestano podizanje kvalitete usluge u hotelima, ugovaranje luksuznih partnera i turoperatora), a time i doprinos razvoju turizma u destinaciji.

Planiranje je početak svake menadžerske aktivnosti te s obzirom na to potrebno je definirati ciljeve, strategiju, politiku i detaljne planove za ostvarenje postavljenih ciljeva. S obzirom na postavljenu viziju i misiju poduzeća, može se zaključiti kako poduzeće Adriatic Luxury Hotels ima pravodobno polazište za uspješnu provedbu planiranja. Uz planiranje bitno je uspješno primjenjivati i ostale funkcije kako bi doprinijeli cilju poduzeća.

Cilj svakog menadžmenta je stvoriti planirani profit na način da gosti hotela osjećaju da su zadovoljili svoje želje i potrebe. Važno je da ostvareni profit zadovoljava i cijeli menadžment hotelskog objekta u određenom vremenskom razdoblju.

U radu se prvenstveno velika pažnja pridodaje funkciji vođenja, jer se vođenje u osnovi sastoji od skupa aktivnosti koje svaki vođa mora znati provesti na što bolji način, a to su: motiviranje zaposlenih, vodstvo, interpersonalni odnosi, grupe i konflikti te komuniciranje.

6.2. Motivacija zaposlenih u Excelsior d.d.

Direktorica ujedno i vođa hotela svoju moć nastoji iskoristiti da što bolje motivira svoje zaposlenike na efektivniji i produktivniji rad, to će ujedno pridonijeti boljem rezultatu i uspješnosti poslovanja. Zaposlenike motiviraju jasna očekivanja (znati točno što se treba napraviti – ovo treba biti mjerljivo na neki način i vjerovati u uspješnost obavljenog posla). Zaposlenici žele priznanje za svoj rad, sa svoje osobno postignuće i za svoj doprinos poslu (javne pohvale, zaposlenik mjeseca, godišnja nagrada u vidu putovanja ili slično). Zaposlenike motivira socijalna osjetljivost, trude se upoznati svoje zaposlenike, razgovarati sa njima ne samo o poslu već i privatnim problemima, zaposlenike treba znati slušati, ponekad izaći van okvira i pomoći im kada je potrebno. Zaposlenici su motivirani kada svi zajedno dođu do određenog cilja (cilj mora biti mjerljiv npr. podizanje na rang ljestvice hotela, nagrada za najbolji hotel i slično). Svi zaposlenici pridonose navedenome, na putu do cilja izgrađuje se duh zajedništva, svatko pojedinačno u svom odjelu doprinosi cilju i osjeća se važnim. Na kraju, postignuti cilj podiže moral zaposlenicima. Zaposlenici su motivirani ako nadređeni ulažu u njihov osobni razvoj, time ih potiču na napredak. Treba im pružiti priliku da steknu nove vještine i nova znanja.

6.3. Vodstvo i vođenje hotela Excelsior d.d.

Stil vođenja važan je za upravljanje hotelom i ostvarenjem rezultata. Međutim teško je odrediti baš jedan stil vodstva koji se primjenjuje u hotelijerstvu. U hotelu Excelsior d.d. vlada kombinacija autokratskog i demokratskog stila vodstva, te se kombiniranjem stilova oni međusobno nadopunjuju. Kombinacija stilova dobro utječe i na vođu i na zaposlenike, ne sputava ih već međusobno surađuju i donose odluke na što bolji način. Stvara se pozitivna radna atmosfera i međuljudski odnosi.

Kako bi direktorica hotela bila uspješni vođa, ona nastoji uspostaviti dobre odnose sa zaposlenicima. S pogledom u budućnost ona nastoji potaknuti svoje zaposlenike na što efektivniji rad i uspostavu što bolje atmosfere.

6.4. Konflikti među zaposlenicima u hotelu Excelsior d.d.

Kako brzo i učinkovito riješiti bilo kakav konflikt te ukazati na greške u ponašanju je od presudne važnosti da bi radni proces nesmetano imao svoj kontinuitet i učinkovitost. Direktorica hotela konflikte nastoje riješiti smireno i objektivno, nastoji suočiti stranke u konfliktu, saslušati obje strane bez intervencija. Ponekad nakon saslušanja strane u konfliktu same dođu do rješenja jer se problem mirno sagledao, a ponekad je problem dublji i kompleksniji i nije ga moguće riješiti odmah pa dok se ne riješi strane u konfliktu se dogovore da će poštivati radnu etiku i da će poštivati jedan drugoga. Ponekad je potrebna promjena radnog procesa da bi se problem riješio, ponekad je potrebna promjena radnog mjesta jednog od zaposlenika (u novom okruženju zaposlenici uglavnom pronadu novu motivaciju) da bi se problem riješio a poneka su potrebne i sankcije ukoliko dolazi do opetovanih konfliktnih situacija.

6.5. Komunikacija u hotelu Excelsior d.d.

Poteškoće u komunikaciji obično nastaju jer informacije koje se prenose nisu potpune, slušatelji su nezainteresirani, nema povratne informacije da li je poruka razumljiva od strane slušatelja. Zbog svega navedenog dobra komunikacija je ključ uspjeha u svakom odnosu. Direktorica hotela nastoji da komunikacija bude otvorena, iskrena i dvosmjerna. Ako žele da zaposlenici budu lojalni moraju se prije svega osjećati ugodno, a to se postiže prijateljskim odnosom prema njima. Ako žele da budu produktivniji opet je potrebno s njima razgovarati, poticati ih i motivirati. Davanje informacija zaposlenicima o aktivnostima tvrtke u dobrim i lošim trenucima također je bitan oblik komunikacije koja je uglavnom jednosmjerna, ali zaposlenicima predstavlja točan izvor informacija (samim tim sprječava se širenje dezinformacija) i daje im se uvid u smjer kojim kompanija ide. S druge strane, ponekad je bolje slušati – ako ćete pokazati zainteresiranost za ono

što zaposlenik ima za reći, njegov će poslovni entuzijizam biti znatno veći nego kod zaposlenika kojega se stalno ignorira.

Komunikacija i motivacija se međusobno prožimaju i nadopunjuju. Komunikacija je motivacija. Kako nekoga motivirati lošom komunikacijom? Komunikacija je pokretač svega u poduzeću.

Na kraju ova direktorica kaže da donositi odluke nije uvijek jednostavno ali proizlazi iz odgovornosti koja dolazi sa preuzetom pozicijom. Odgovornost na svakom nivou upravljanja treba biti individualna u skladu sa postavljenim radnim obvezama. „Osobno vrlo sam pragmatična, odluke donosim brzo i precizno. Uvijek sam spremna odgovarati za rezultate i eventualne greške u postupku donošenja odluka i snositi sve eventualne posljedice koje iste prouzrokuju“.

6.7. Ključ uspjeha hotela Excelsior d.d.

Ključ uspjeha u svakom poslu je čovjek i zadovoljan zaposlenik. Pod istim se podrazumijeva da bude zadovoljan uvjetima rada, radnom atmosferom, mogućnošću napredovanja i činjenicom da osobno doprinosi kvaliteti pružene usluge.

Uspjeh vođe se ostvaruje kroz poštovanje od strane zaposlenika, a uspjeh zaposlenika se ostvaruje kroz zadovoljstvo gostiju i skladan odnos sa vođom, odnosno direktoricom hotela.

7. ZAKLJUČAK

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Vođenje je dinamičan proces koji zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće aktivnosti te istodobno pokretale nove. Nema uspješnog vođenja bez vođe. Zadaća vođe je usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka. U suvremenim teorijama menadžer se poistovjećuje s vođom jer se od obojice očekuje da posjeduje viziju, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama. Stil vođenja važan je za upravljanje tvrtkom i ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata. To pokazuje kvantitetu i kvalitetu cjelokupnog procesa. Suvremeni menadžer kroz najvažniju aktivnost u gospodarstvu usmjerava, koordinira, razvija suradnju, timski rad, partnerstvo sa zaposlenima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku.

U svakoj organizaciji postoji određena organizacijska piramida koja se sastoji od tri dominirajuće razine: menadžment prve razine, menadžment srednje razine i menadžment najviše razine. Menadžeri kroz određene načine moraju znati motivirati zaposlenike na rad, voditi ih kroz posao i ono najvažnije znati im prenijeti poruku, misli, ideju. Čovjek prvo mora zadovoljiti egzistencijalne potrebe da bi mogao zadovoljiti sve ostale što je ključno u motiviranju zaposlenih. Samo dobro motivirani zaposlenik pridonijeti će razvoju poduzeća.

Postignuće i rezultat pokazuju uspješnost i potpunost menadžmenta. Vrlo je bitno imati kontrolu u komunikaciji unutar tvrtke jer na taj način kontrolira tvrtku. Odnosi među zaposlenima i menadžerima više i niže razine moraju se stalno usavršavati i razvijati u pozitivnom smjeru kako ne bi došlo do raskola u tvrtki. Stoga je važna interna komunikacija i takav učinak na poslovanje vodi ka boljitku tvrtke.

Komunikacija je motivacija, a ona je ključ uspjeha svakog poduzeća.

POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.; *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Buble, M.; *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.
3. Buble, M.; *Poslovno vođenje*, M.E.P. CONSULT, Zagreb, 2011.
4. Čuveljak, J.: *Prijeboj (kompenzacija)*, Visoki trgovački sud Republike Hrvatske <http://vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/prijeboj1.pdf> (pristup 10. travnja, 2020.)
5. Miljković, D.; Rijavec, M.; *Komuniciranje u organizaciji*, IEP, Zagreb, 2002.
6. G.Northouse, P.; *Vodstvo*, MATE, Zagreb, 2010.
7. Tudor, G.; Rijavec, M.; Zarevski, P.; *Menadžerska učinkovitost 360⁰*, M.E.P. CONSULT, Zagreb, 2009.
8. Zdeslav, M.; *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millennium, Zagreb, 2011.
9. Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade stručnog dijela*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2000.
10. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M.; *Organizacija*, TIVA, Varaždin, 2004.
11. <https://hr.hotels.com/ho203655/hotel-excelsior-dubrovnik-hrvatska/> (pristup 15. travnja, 2020.)
12. <https://www.poslovni.hr/poslovni-centar-znanja/interna-komunikacija-vaznost-komunikacije-sa-zaposlenicima-299495> (pristup 17. travnja, 2020.)
13. <https://www.poslovni.hr/forum> (pristup 17. travnja, 2020.)
14. <https://www.mate.hr/product/11/p-g-northouse-vodstvo-teorija-i-praksa> (pristup 02. svibnja, 2020.)

POPIS ILUSTRACIJA

| | |
|---|----|
| SLIKA 1: Odnos između menadžmenta i vodstva | 17 |
| SLIKA 2: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava | 21 |
| SLIKA 3: Organizacijska piramida..... | 31 |

IZJAVA

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, smjer IT menadžment služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo prof. dr. sc. Ivone Vrdoljak Raguž, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Dolores Pandak

Broj indeksa: 0275063835